



Manažerske kompetencie sa stávajú jedným z kľúčových stavebných kameňov úspechu firmy pri naplňovaní poslanca a vízie, pri vytváraní pridanej hodnoty a pri zvyšovaní výkonu firmy a to najmä rozvojom vlastných ľudí.

MANAŽERSKE KOMPETENCE

- Sú *komplexné schopnosti* a ďalšie predpoklady (najmä motivácia) *podávať manažersky výkon*.
- Je *množina správania pracovníka*, ktoré musí v danej pozícii *použiť*, aby úlohy v tejto pozícii *kompetentne zvládol*.

KOMPETENTNÝ PRACOVNÍK

- Je *vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, skúsenosťami*, ktoré potrebuje.
- Je *motivovaný také správanie použiť*, vidí v požadovanom správaní *hodnotu* a je ochotný *vynaložiť* týmto smerom *potrebnú energiu*.
- Má *možnosť* v danom prostredí také *správanie použiť*.

Ludia sa líšia v tom, ako myslia, ako riešia problémy, ako sa rozhodujú a ako tvoria.

DRUHY KOMPETENCIÍ

- **Základné** (byť dostatočne dobrý) *prestávajú stačiť*.
- **Generické** (odlišujú nadpriemerných pracovníkov od priemerných).
- **Kompetencie vysokého výkonu** - Schroder
 - Kognitívne kompetencie*
 1. Vyhľadávanie informácií
 2. Tvorba konceptov
 3. Koncepčná pružnosť
 - Motivačné kompetencie*
 4. Riadenie interakcií
 5. Pochopenie druhých
 6. Orientácia na rozvoj
 - Smerové kompetencie*
 7. Sebadôvera
 8. Vplyv
 - Výkonové kompetencie*
 9. Orientácia na výkon
 10. Orientácia na cieľ

Emočná inteligencia: uvedomovanie si seba samého, riadenie seba samého, sociálne uvedomenie a riadenie vzťahov tvorí 80-90% kompetencií, ktoré rozlišujú pracovníkov s priemerným a nadpriemerným výkonom.

KOMPETENČNÝ MODEL

- Popisuje *konkrétnu kombináciu vedomostí, schopností* a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú *potrebné k efektívnemu plneniu úloh organizácie*.
- Súvisí *s konkrétnou manažerskou pozíciou, konkrétnou firmou a konkrétnym typom biznisu*.
- Odhaľuje *rozdiely medzi tým, čo firma deklaruje, že od svojich ľudí očakáva a medzi tým, čo od nich požaduje v skutočnosti*.
- *Zjednocuje pohľad* na to, čo je potrebné *v budúcnosti*, aké správanie by sme mali *podporovať, rozvíjať a odmeňovať*.
- *Vnáša do správania ľudí veľmi silný prvok merateľnosti*.
- *Pomáha pri*:
 - *Výbere pracovníkov*

- *Rozvoji pracovníkov*
- *Hodnotení pracovného výkonu*
- *Kariernom raste a plánovaní postupu*

Kompetenčný model prinášajú firme úžitok a pridanú hodnotu v podobe posilnenia konkurenčnej pozície.

IDENTIFIKÁCIA KOMPETENCIÍ

Cieľom je *poznať, ktoré správanie prispieva, alebo rozhoduje* o úspešnosti manažera v pozícii.

Postup:

- Určiť *vhodnú mieru pracovného výkonu* s cieľom identifikovať *špičkových pracovníkov* pre určitú pozíciu a zberať *dáta o výkone*.
- *Analýza prvkov pracovného správania*, vytvorenie *zoznamu charakteristického správania*, *váhovanie* a *analýza zoskupenia prejavov správania*.
- *Detailný popis prejavov manažerskeho správania* pomocou techniky *kritických situácií* v rozhovore.
- *Výber a použitie testov k posúdeniu kompetencií*.
- *Určenie kauzálneho vzťahu medzi kompetenciami a pracovným výkonom*.
- *Výsledkom je validovaný kompetenčný model*.

MERANIE ÚROVNE KOMPETENCIÍ

Identifikovanú kompetenciu u pracovníka je potrebné *zmerať*, aby sme *zistili*, nakoľko je *rozvinutá*. Meranie kompetencií má *služiť k rozvoju manažerov, nie k hodnoteniu*.

ROZVOJ KOMPETENCIÍ

Rozvoj manažmentu sa postupne stáva *neoddeliteľnou súčasťou života našich firiem*. Európske firmy *vynakladajú 2 až 4% z celkových mzdových nákladov na výcvikové programy*. *Ludia vo firmách začínajú byť vnímaní ako zdroj konkurenčnej výhody*. *Firmy dnes súťažia stále viac tým, čo majú ich zamestnanci v hlave*. *Znamená to výrazný posun v pohľade na ich rozvoj*.

Manažéri si *zvykli definovať rozvoj ako tréning a školenie*, pričom *nevidia iné možnosti svojho vlastného rozvoja a rozvoja ostatných kolegov*. Málo využívajú *sebazdelávanie, on.the.job tréning, koučing, e-learning ...* Málokedy *vnímajú seba ako kouča*, alebo osobu, ktorá je *zodpovedná za rozvoj podriadených* a sú *presvedčení, že za rozvoj pracovníkov zodpovedá oddelenie ľudských zdrojov*.

METODIKA ROZVOJA MANAŽÉROV - ADDA

Je koncept rozvoja manažerských kompetencií vysokého výkonu, ktorý *integruje 4 dôležité aspekty rozvoja manažerov*:

- **Assess** - *presne poznať* súčasnú úroveň *kľúčových kompetencií*.
- **Design** - *vedieť vybrať* prioritu z možností rozvoja a *prijatť zodpovednosť za jej rozvoj*.
- **Develop** - *poskytnúť manažerovi efektívne nástroje pre rozvoj*.
- **Assist** - *pomôcť manažerovi čo najrýchlejšie implementovať naučené do každodennej práce*.

ASSESSMENT CENTER - AC, DEVELOPMENT CENTER - DC

Sú *hodnotiace (AC) a rozvojové (DC) centrá*, ktorých výsledok je *posúdenie*. Sú *úzko prepojené na kompetencie a kompetenčné modely*. Cieľom je *poskytnúť informácie o aktuálnych alebo potencialných kompetenciách účastníkov*.

Etický a profesionálny prístup AC je taký, ktorý zaistí, aby sa posudzovali tie kvality účastníkov, ktoré treba posudzovať a aby boli posudzované správne.

